



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (CCSA)**  
**DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE (DFC)**  
**CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS ATUARIAIS (CCA)**

**WUISLEY DE OLIVEIRA ANDRADE**

**GERENCIAMENTO DE RISCO: ELABORAÇÃO DE UM ROTEIRO COM  
FERRAMENTAS DE RISCO PARA MPES e MEIS**

**JOÃO PESSOA**

**2021**

**WUISLEY DE OLIVEIRA ANDRADE**

**GERENCIAMENTO DE RISCO: ELABORAÇÃO DE UM ROTEIRO COM  
FERRAMENTAS DE RISCO PARA MPES e MEIs**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II) para o curso de Ciências Atuariais na UFPB, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Atuariais.

**Área de concentração:** Gerenciamento de risco

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dra. Anna Paola Fernandes Freire

**JOÃO PESSOA**

**2021**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

A553g Andrade, Wuisley de Oliveira. risco : elaboração de um roteiro com risco para MPEs e MEIs / Wuisley de João Pessoa, 2021. 35 f. : il.	Gerenciamento de ferramentas de Oliveira Andrade. -
Orientação: Anna Paola Fernandes Freire Freire. TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.	
1. Gerenciamento de risco. 2. Ferramentas de gerenciamento de risco. 3. Micro e Pequena Empresas. 4. Microempreendedores Individuais. I. Freire, Anna Paola Fernandes Freire. II. Título.	
UFPB/CCSA	CDU 336

WUISLEY DE OLIVEIRA ANDRADE

**GERENCIAMENTO DE RISCO: ELABORAÇÃO DE UM ROTEIRO COM  
FERRAMENTAS DE RISCO PARA MPEs e MEIs**

Trabalho de Conclusão de Curso para o curso  
de Ciências Atuariais na UFPB, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
bacharel em Ciências Atuariais.

**BANCA EXAMINADORA**

*Anna Paola Fernandes Freire*

---

Prof. Dr. Anna Paola Fernandes Freire

Orientadora

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

*Ionara Stéfani Viana de Oliveira*

---

Prof. Ma. Ionara Stéfani Viana De Oliveira

Membro avaliador(a)

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

*Valdineide dos Santos Araujo*

---

Prof. Dr. Valdineide Dos Santos Araujo

Membro avaliador(a)

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por me permitir ter chegado até aqui com saúde e condições de poder fazer um curso superior.

Aos meus pais, Severino do Ramo Andrade e Ana Lúcia Oliveira por terem proporcionado uma educação de qualidade por vários anos sem hesitar em nenhum momento a reduzir esse custo ao longo de minha vida, considerando como um “investimento de longa data”.

A parte da minha família que de algum modo contribuiu para isso, me dando apoio por meio de boas palavras e, conseqüentemente, me incentivando ir em frente. Em especial a minha avó, chamada por muitos de Dona Rosa que desde criança esteve ao meu lado.

Aos diversos professores que fizeram parte da minha vida acadêmica, que ao longo desses anos passaram muitas informações pertinente até mesmo para a vida. Ensino que até hoje fico refletindo quando vejo algum contexto semelhante ao do que foi ensinado. Além disso, posteriormente, se tornaram amigos, no qual graças a eles criei um *network* espetacular.

A minha orientadora Anna Paola Fernandes Freire por ter me guiado até aqui, com trocas constantes de informações, além da oportunidade de ter entrado no projeto que me fez ter uma visão mais ampla de assuntos para o TCC, culminando na escolha deste tema.

Aos amigos que conquistei na UFPB no qual durante esses anos ajudamo-nos uns aos outros de forma que mantivemos sempre juntos até a reta final do curso. Em muitos se tornaram amigos para o resto da vida e que sinto que posso contar com eles quando for preciso.

Aos amigos de antes da universidade que ainda tenho contato por terem feito parte de minha vida durante todos esses anos em diversos momentos bons e ruins, mas sempre me deixando com um sorriso no rosto.

À coordenação do curso de Ciências Atuariais por ter me proporcionado experiências que agregaram na minha carreira acadêmica além das aulas, como cursos, palestras e eventos.

“O otimista é um tolo. O pessimista, um chato. Bom mesmo é ser um realista esperançoso”.

Ariano Suassuna

## RESUMO

O grupo composto por Micro e Pequenas Empresas (MPes) e Microempreendedores Individuais (MEIs) possui uma participação significativa na economia do Brasil, trazendo benefícios como a geração de empregos, distribuição de renda, arrecadação tributária, entre outros. Contudo, muitas dessas empresas sofrem com as condições que se deparam com dificuldades para ser manter no mercado, havendo um grande risco de fechamento nos primeiros anos. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) muitas dessas empresas acabam fechando em seus primeiros anos de funcionamento. Para contornar essa situação o presente estudo visou a aplicação um roteiro de ferramentas de gerenciamento de risco positivadas na norma ISO 31000:2009 que mais se adaptam as características de MPes e MEIs tomando como filtro requisitos como facilidade de aplicação, baixo custo, entre outros. Como base documental foi utilizado relatórios disponibilizados por um projeto de extensão da UFPB, denominado Laboratório de Gerenciamento de Risco (LAGER) com informações de empresas pertencentes a esse grupo localizadas principalmente na Paraíba. A partir das informações contidas no relatório, e pela constatação do não conhecimento sobre o tema por parte das empresas, gerou-se um roteiro com base nas ferramentas de gerenciamento de riscos, de modo a facilitar a compreensão e execução dessas nas MPes e MEIs indicando qual ferramenta deve ser utilizada para cada etapa no processo do gerenciamento de risco.

**Palavras-chaves:** Gerenciamento de risco. Ferramentas de gerenciamento de risco. Roteiro.

## ABSTRACT

The group formed by Micro and Small Companies (MPEs) and Individual Microentrepreneurs (MEIs) has a significant participation in the Brazilian economy, bringing benefits such as job generation, income distribution, tax collection, among others. However, many of these companies suffer from conditions that face difficulties to remain in the market, with great risk of closing in the first years. According to the Brazilian Micro and Small Business Support Service (SEBRAE, 2014), many of these companies end up closing in the first years of operation. To overcome this situation, this study aimed to apply a risk management tool script based on the ISO 31000: 2009 standard that best suits the characteristics of MPEs and MEIs, taking as a filter requirements such as ease of application, low cost, between others. As a documental basis, reports provided by an extension project of the UFPB, called Risk Management Laboratory (LAGER), with information from companies belonging to this group located in Paraíba, were used. Therefore, the expected result of applying the script is mainly to provide a competitive advantage with operational efficiency. In the end, it was found that MSEs and MEIs were impacted in revenue generation in 2020 due to the pandemic, in addition to not having knowledge about risk management and finding it difficult to manage resources. Based on this information, a filter was made for the tools that met the established criteria, and with that, a script was created that indicates which tool should be used at each stage of the risk management process.

**Keywords:** Risk management. Risk Management Tools. Road map.



## LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>APP</b>	Análise Preliminar de Risco
<b>BNDES</b>	Banco Nacional do Desenvolvimento Econmico e Social
<b>CGU</b>	Controladoria-Geral da União
<b>COSO</b>	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
<b>DIEESE</b>	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconmicos
<b>EPP</b>	Empresas de Pequeno Porte
<b>ERM</b>	<i>Enterprise Risk Management</i>
<b>FOFA</b>	Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças
<b>ISO</b>	<i>Internacional Organization for Standardization</i>
<b>LC</b>	Lei Complementar
<b>ME</b>	Microempresa
<b>MEI</b>	Microempreendedor Individual
<b>MP</b>	Medida Provisória
<b>MPE</b>	Micro e Pequenas Empresas
<b>NBR</b>	Norma Técnica Brasileira
<b>NR</b>	Norma Regulatória
<b>RCA</b>	<i>Root Cause Analysis</i>
<b>SBA</b>	<i>Small Business Administration</i>
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas
<b>5W2H</b>	<i>What, Why, Where, When, Who, How, How much</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>13</b>
1.1.1	Objetivo Geral: .....	13
1.1.2	Objetivo Específico: .....	13
<b>1.2</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	Micro e Pequenas Empresas (MPEs) .....	15
<b>2.3</b>	Risco .....	17
<b>2.4</b>	Gerenciamento de risco .....	18
<b>2.5</b>	Estudos anteriores .....	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1</b>	Métodos de Análise.....	26
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>28</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O significado de risco constitui uma preocupação presente em todas as áreas do conhecimento, materializando-se por meio das consequências ou dos efeitos. Ou seja, é a probabilidade de algo não esperado ocorrer. Acentua-se que o risco geralmente está associado às perdas, sendo definido como possibilidades de prejuízos acarretados por diversos fatores organizacionais (internos e externos). Portanto, torna-se inerente que nas organizações os gerenciem com o objetivo de evitar futuras perdas financeiras (WRUBEL; DALLABONA; LEAL, 2019; FERNANDES, 2014). Mas, vale salientar que existem riscos que a sua ocorrência pode trazer benefícios, configurando-se em oportunidades.<sup>1</sup>

Baseando-se nesses pensamentos sobre risco, pode-se afirmar que o gerenciamento de riscos abrange uma série de etapas que compreendem a sua identificação, as medidas e avaliações preventivas, a diminuição ou eliminação da exposição, a elaboração de relatórios de riscos e outros (PAZ *et al.*, 2011). Esse gerenciamento vem sendo tema em várias discussões nos âmbitos acadêmico e profissional, pois em todos os ambientes, inclusive em empresas, os riscos podem acontecer, sendo importante que as pessoas e/ou os gestores possam geri-los e mitigá-los

Nesse ambiente, pode-se destacar o gerenciamento de riscos empresariais no qual abrange os conhecimentos, os métodos, os processos organizacionais, bem como as ações práticas e aperfeiçoadas continuamente objetivando reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na consolidação dos objetivos e metas estratégicas (BARALDI, 2018).

Em meio às diversas dificuldades que vêm surgindo no cenário mundial como, por exemplo, as crises, além da própria dinâmica de um mercado competitivo, as empresas precisam ter uma ação resposta para riscos que possam a vir causar problemas. Com as micro e pequenas empresas (MPEs) e os microempreendedores individuais (MEIs) isso não é diferente, haja vista que é preciso encarar desafios a todo momento para adaptar-se a cada situação, aproveitando as oportunidades e minimizando as ameaças.

De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), vem crescendo a importância das MPEs para a economia brasileira em diversos níveis, seja político, industrial e socioeconômico, por essa categoria atuar na geração de empregos, na arrecadação tributária e impulsionando o consumo de famílias. No ano de 2019, os pequenos negócios do setor de Serviços lideraram a geração de empregos em janeiro/2019, criando praticamente 40 mil postos de trabalho, mais de dez vezes a quantidade de postos criados pelas

---

<sup>1</sup> Nesse estudo foi levado em consideração essa característica do risco.

médias e grandes neste setor, e esse saldo foi puxado pelas empresas que atuam no ramo imobiliário nos serviços médicos e odontológicos e nos serviços ligados à alimentação e bebidas, que agregaram 19,6 mil, 6,8 mil, e 6,5 mil vagas de empregos respectivamente (SEBRAE, 2019).

No acumulado de janeiro a setembro de 2020, as Micro e Pequenas Empresas proporcionaram a geração de emprego nos setores da Construção Civil (111.656 postos), Agropecuária (28.813 postos), e extrativa mineral (1.661 postos). No entanto, devido tanto à crise econômica quanto aos impactos da pandemia, as MPEs dos setores do Comércio (-247.715 postos), Serviços (-154.925 postos) e Indústria de Transformação (-38.584 postos) foram severamente afetadas, assim, registrando saldo negativo no acumulado de 2020 (LEAL, 2020).

Em relação aos MEIs, sua atividade é marcada pela informalização de trabalho, sem proteção e garantias aos direitos previdenciários, trabalhistas e sociais (SANTOS *et. al.*, 2012). Isso se torna um problema a partir do momento que os números de MEIs vem aumentando no Brasil. De acordo com o portal do consumidor no ano de 2020 existiam cerca de 11 milhões de MEIs formalizados no Brasil. Na Paraíba, são 152 mil MEIs, podendo ser maior se levar em consideração os empreendedores que atuam de forma informal, revelando que tal categoria vem crescendo de maneira significativa.

As MPEs e MEIs também possuem, assim como as grandes empresas, objetivos e metas estratégicas similares e competitivas, ou seja, estão sujeitas aos riscos inerentes ao seu negócio. Contudo, as pequenas e médias empresas não possuem meios estratégicos (como, por exemplo, estrutura de pessoas, de processos, informação e comunicação) análogas às grandes e, por conseguinte, tem uma maior probabilidade de fracassar em relação ao empreendedorismo (BARALDI, 2018).

Para tentar minimizar essa situação foram criadas leis para MPEs (lei complementar LC nº 123/06) e MEIs (Lei Complementar LC nº 128/2008). Todavia, as empresas, em geral, estão expostas a problemas tanto internos quanto externos, seja pela falta de demanda, do aumento de custos, da redução de receitas, entre outros. Diante desse contexto, este trabalho busca responder o seguinte questionamento: **Como a criação de um roteiro de orientação das práticas de gerenciamento de risco pode auxiliar as MPEs e MEIs?**

Assim, entende-se que um planejamento estratégico formalizado por meio de um roteiro, no qual se utiliza de ferramentas de gerenciamento de riscos focado para MPEs e MEIs, pode ser sugerido aos empresários de modo a auxiliá-los em suas tomadas de decisões, buscando manter a sua atividade econômica sempre ativa.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo Geral:

Propor um roteiro de gerenciamento de risco, visando auxiliar a gestão das MPEs e MEIs por meio de planejamento contra situações adversas internas e/ou externas.

### 1.1.2 Objetivos Específicos:

- Buscar as ferramentas para gerenciamento de risco disponíveis na literatura;
- Analisar as características das ferramentas encontradas;
- Fazer um filtro de tais ferramentas de modo que se adequem as MPEs e MEIs;
- Elaborar um roteiro a ser utilizado pelos MPEs e MEIs.

## 1.2 Justificativa

Considerando a soma de ME e EPP, o ano de 2020 apresentou 626.883 MPE abertas enquanto que em 2019 foram 629.738. Portanto, mesmo em ano marcado pela pandemia, 2020 apresentou ligeira queda de 0,5% em relação ao número de abertura do ano anterior, que foi o melhor ano da série apresentada no gráfico com taxa de crescimento de 10,4% em relação a 2018. (SEBRAE, 2021). Em relação aos MEIs, nota-se que o ano de 2020 teve maior número absoluto de abertura de MEI (2.659.798) e um avanço de 8,2% em relação ao ano anterior. No entanto, a maior evolução relativa em relação ao ano anterior foi em 2019 quando cresceu 23,6% em relação ao número de abertura de 2018. Boa parte desse grupo não tem conhecimento do gerenciamento de risco, e, conseqüentemente, ficam expostas a riscos e podem trazer problemas graves no futuro.

O gerenciamento de risco é uma prática destinada a qualquer empresa, independentemente do seu tamanho, segmento ou mesmo de característica pública ou privada. A portaria de nº 6.730, de 09 de março de 2020 aprovou a nova redação da Norma Regulamentadora (NR) nº 01, na qual trata sobre as Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Tal NR tem como limitador o foco nos riscos de segurança do trabalho e risco ocupacional (perigos identificados em seu(s) estabelecimento(s)). No entanto, quando se trata de gerenciamento de risco, é importante destacar que o risco é um componente integral de todas as transações futuras, estando presente em qualquer situação.

Como observado, a NR nº 01 não abrange todos os riscos que as MPEs e os MEI podem estar expostos. Todavia, a prática de gerenciar os riscos de modo geral não deve se limitar apenas aos riscos ocupacionais. É preciso ampliar as possibilidades de existência de outros riscos, de modo a considerar riscos advindos das vendas, da indústria, da tecnologia, do varejo, do comércio, do suporte e assistência, entre outros.

Diante desse cenário, o uso de ferramentas que auxilie na identificação, mensuração e controle dos riscos torna-se necessário. A norma ISO 31010 aborda diversas ferramentas de gerenciamento de risco que estão aptas para servirem como guia de planejamento, havendo desde as mais simples até as mais complexas. Contudo, é válido destacar que o gestor é quem deve determinar e utilizar as ferramentas que melhor se adaptam as suas necessidades sejam esses particulares e/ou público, isto é, as ferramentas que se adaptam melhor ao contexto em que a empresa se encontra (ISO 31010, 2018).

Nesse contexto, acredita-se que seja possível a criação de um roteiro que norteie as escolhas dessas ferramentas para que possam ser amplamente utilizadas pelas MPEs e MEIs de acordo com características como facilidade de acesso e aplicação, além do custo de aplicação, entre outras. Além disso, aumentar a divulgação de tais ferramentas para o referido público.

Com isso, espera-se que as MPEs e os MEIs tenham melhorias na saúde operacional, financeira e estratégica de suas atividades laborais, além de trazer benefícios como vantagem competitiva, eficiência operacional, entre outros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

Um marco histórico para as MPEs foi a lei complementar LC nº 123/06 que surgiu da iniciativa do SEBRAE e de empresários interessados em consolidar um projeto, tendo como foco suprir a real necessidade das microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), fazendo com que elas fossem tratadas de maneira diferenciada em relação as demais empresas no Brasil.

A diferença entre micro e pequenas empresas das empresas de médio e grande porte é feita por meio de determinados parâmetros como o número de funcionários, levando em consideração o setor que ela está atuando. Por exemplo, empresas industriais com até 19 empregados são microempresas e com 20 a 99 empregados são empresas de pequeno porte. Já as empresas comerciais ou de prestação de serviços com até 9 empregados são consideradas microempresas e com 10 a 49 empregados são empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2006).

De acordo com a lei complementar LC 123/06<sup>2</sup> a classificação se baseia na receita bruta anual, no qual para microempresa o faturamento anual deve ser de até R\$ 360 mil; e para Empresa de Pequeno Porte o faturamento anual deve ser entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. Já para o BNDES os valores de classificação são os mesmos, porém baseado na receita operacional bruta anual.

De acordo com Cezarino e Campomar (2007, p.2) elas já afirmavam que:

No Brasil, elas representavam 70% da força de trabalho, 21% do PIB nacional e 98% do total de estabelecimentos em 1994. [...] entre 1995 e 2000 a diferença de contratações e demissões nas MPE foi de mais de um milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Em 2000, havia 2.161.783 MPE representando 93% do total de estabelecimentos empregadores proporcionando emprego a 26% dos trabalhadores formais. [...]. O retrato do Brasil em 2003, quanto à classificação das empresas por porte e setor é o seguinte: na indústria, o percentual de micro e pequenas empresas é de 96,37%; no comércio, é de 99,2% e no setor de serviços é de 97,43%.

Desse modo, é possível observar a evolução de tais categorias de empresas desde a década de 90, principalmente no tocante à distribuição de renda para o Brasil.

---

<sup>2</sup> Para este estudo foi considerada a classificação da lei complementar.

## 2.2 Microempreendedor Individual (MEI)

Em 2009, o governo federal introduziu uma nova política direcionada exclusivamente ao grupo de microempreendedores com até um empregado, denominados microempreendedores individuais (MEIs). A política de cobertura nacional reduziu de forma substancial os custos de formalização para esse grupo de empreendedores através da menor burocracia.

De acordo com Corseuil e et al. (2014), a Lei Complementar (LC) n° 128/2008, conhecida como Lei do Empreendedor Individual, constitui o marco para os MEIs, diferenciando-os dos outros empreendedores, criando incentivos específicos para a formalização de seus negócios e a realização de contribuição previdenciária.

Tal categoria passou a ter acesso sem custos monetários ou burocráticos ao Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), e a estar automaticamente enquadrados no Simples Nacional<sup>3</sup>. Quanto à contribuição previdenciária própria, o MEI passa a contribuir com uma alíquota fixa de 5% sobre o salário mínimo, proporcionando um ambiente mais favorável para empreender, devido aos incentivos por parte do governo.

Para ser enquadrado na lei, o empreendedor individual deve ter:

- Uma receita bruta de até R\$ 81 mil anuais;
- Possuir no máximo um empregado que receba até um salário mínimo.

O foco das políticas governamentais é incentivar a criação de empresas, formalizando os empreendedores informais e incentivando o surgimento de empregos formais, de modo que resultem em benefícios pertinentes para a sociedade, como a geração de empregos, aumento na renda das famílias e, conseqüentemente, o estímulo no consumo. Destaca-se que em 29 de março de 2021 foi aprovada a medida provisória n° 1040, que tem em meio aos objetivos a facilitação de abertura de novas empresas no Brasil, estimulando ainda mais a abertura de novos negócios por todo País.

No tocante aos MEIs mesmo tendo esses benefícios garantidos de acordo com a LC n° 128/2008, ainda são um dos que mais sofrem com a variação do cenário do mercado. Mel, Mckenzie e Woodruff (2012) realizaram um estudo e encontram efeitos muito limitados justificados por reduções nos custos burocráticos e monetários de formalização sobre a taxa de

---

<sup>3</sup> O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido e isentos dos tributos federais – Imposto de Renda (IR), Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).



formalização das empresas de Sri Lanka. No Brasil, Fajnzylber, et al. (2011) analisaram se a formalidade melhora o desenvolvimento da empresa e encontraram resultados semelhantes.

Contudo, mesmo que haja mudanças positivas no meio empreendedor, como vem sendo observado ao longo dos anos no Brasil, o risco sempre estará presente, alguns serão sanados com uma nova medida, por exemplo, outros serão criados com essa mesma medida. E é exatamente essa dinâmica na identificação correta dos riscos que se faz necessário a aplicação do gerenciamento de risco.

### **2.3 Risco**

O termo “risco”, ao longo dos anos, recebeu várias definições elaboradas por organizações de padrão internacional, acadêmicos, pesquisadores e profissionais, revelando que não há uma concordância única universalmente aceita para o conceito de risco. Isso vem gerando uma grande confusão e ambiguidade entre os profissionais de gerenciamento de risco, não tendo uma conceituação adequada, consistente e uniforme (PERERA, 2019).

Alguns autores sustentam que o termo "riscos" se refere exclusivamente a incertezas com consequências negativas (CHAPMAN; STEPHEN, 2002; CHAPMAN; CRIS STEPHEN, 2003), enquanto outros defendem uma definição mais ampla (HILLSON, 2003). Temos um considerável número de conceitos para risco evidenciados ao longo do tempo que não sofreram mudanças significativas, uma vez que partem da abordagem das incertezas e probabilidades (LEAL, 2019).

A definição que a norma ISO 31000:2018 apresenta do conceito de risco é bastante difundida: “o efeito da incerteza nos objetivos mesmo que parcial da deficiência das informações relacionadas a um evento, seu entendimento, conhecimento, seu desdobramento ou a sua probabilidade” (ISO 31000:2018, p. 1). Esse efeito da incerteza pode advir tanto de riscos internos quanto de riscos externos. Conforme essa norma, os contextos externo e interno constituem o ambiente no qual a organização procura definir e alcançar seus objetivos. Assim, é necessário que o contexto do processo de gestão de riscos seja estabelecido a partir de uma melhor compreensão dos ambientes interno e externo no qual a organização opera. Além disso, deve-se refletir sobre o ambiente específico da atividade ao qual o processo de gestão de riscos é aplicado.

Deste modo, ao compreender a estrutura para gerenciamento de riscos, compete a organização inspecionar e compreender seus contextos interno e externo. Com relação ao contexto externo a norma ISO 31000:2018 evidencia os seguintes fatores:

- Fatores sociais, culturais, políticas, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais em âmbito internacional, nacional, regional ou até mesmo local;
- Direcionadores-chave e tendências que afetem os objetivos da organização;
- Relacionamentos, percepções, valores, necessidades e expectativas das partes interessadas externas;
- Relações e compromissos contratuais; e
- Complexidade das redes de relacionamento e dependências.

Com relação ao contexto interno, a organização pode inserir:

- Visão, missão e valores;
- Cultura da organização;
- Governança, estrutura organizacional, papéis e responsabilizações;
- Estratégia, objetivos e políticas;
- Normas, diretrizes e modelos adotados pela organização;
- Capacidades entendidas em termos de recurso e conhecimento;
- Relações contratuais e compromissos;
- Dados, sistemas de informação e fluxos de informação;
- Relacionamento com partes interessadas internas, levando em consideração suas percepções e valores; e
- Interdependências e interconexões.

## 2.4 Gerenciamento de risco

O *Small Business Administration* (SBA) em 1998 elaborou um estudo sobre as causas de fracasso das *startups* americanos, um rol das sete principais causas, dentre as quais duas já haviam sido detectadas por estudos de Cochran (1981); Holmes e Haswell (1989). As sete causas detectadas foram: Incompetência Gerencial (45%); Expertise Desbalanceada (20%); Inexperiência em Gerenciamento (18%); Inexperiência no Ramo (9%); Negligência nos Negócios (3%); Fraudes (2%); Desastres (1%); Fatores desconhecidos (2%).

Grande parte dos problemas advém de riscos operacionais, fazendo parte do funcionamento dos processos de negócios de rotina e do modo como as pessoas associadas a esses processos se comportam (Larkin, 2003). É nesse contexto que surge a importância do gerenciamento das empresas, servindo como guia ao trazendo benefícios associados.

O próprio mercado mostra a necessidade de aplicação de gerenciamento de risco para melhorar a qualidade operacional da empresa, mantendo-a em funcionamento no longo prazo.

De acordo com a ISO 31000:2009, a gestão de riscos contribui para a realização demonstrável dos objetivos e para a melhoria do desempenho referente, por exemplo, à segurança e saúde das pessoas, à conformidade legal e regulatória, à aceitação pública, à proteção do meio ambiente, à qualidade do produto, ao gerenciamento de projetos, à eficiência nas operações, à governança e à reputação, auxiliando os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar as ações e distinguir entre as formas alternativas de ação já levando em consideração suas consequências.

De acordo com a norma ISO 31000:2009 pode-se dividir o gerenciamento de risco em cinco etapas:

A primeira é a análise do contexto, no qual há a observação da conjuntura em que a entidade se encontra, destacando as características gerais como setor, fornecedores, concorrência, receitas, despesas, margem de lucro, estrutura, situação financeira, dentre outras.

A segunda é a identificação, aonde a empresa identifica as fontes de risco, áreas de impactos, eventos (incluindo mudanças nas circunstâncias), suas causas e as suas consequências potenciais. A finalidade dessa etapa é gerar uma lista abrangente de riscos baseada nestes eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos. É importante identificar os riscos associados, pois um risco que não é identificado nesta fase não será incluído em análises posteriores.

A terceira é a análise dos riscos, etapa na qual é analisada a classificação de riscos de acordo com a probabilidade e o impacto. A análise de riscos fornece uma entrada para a avaliação de riscos e para as decisões sobre a necessidade de os riscos serem tratados, e sobre as estratégias e os métodos mais adequados para o seu tratamento. A análise de riscos também pode fornecer uma entrada para a tomada de decisões em que escolhas precisam ser feitas e as opções envolvem diferentes tipos e níveis de risco.

A quarta etapa é a avaliação dos riscos, que avalia as características de cada risco e diante disso toma decisões como resposta. Cada risco terá um tratamento específico e uma contrapartida como resposta também específica, em alguns casos se faz necessário de um estudo mais aprofundado. Além disso, há casos em que a avaliação é feita apenas para controlar os riscos já existentes.

A quinta é o tratamento dos riscos, última etapa em que ocorre de fato a resposta ao risco, colocando em ação medidas preventivas e/ou medidas prescritivas para cada risco

avaliado. Todas essas etapas podem ser verificadas na Figura 1, em que está representando todo o processo de gerenciamento de risco.

**Figura 1** - Síntese do processo de gerenciamento de risco



Fonte: ISO 31000:2018

Nas normas da ABNT NBR ISO 31010:2018 e ABNT NBR ISO 31010:2012 é apresentado diversas ferramentas de gerenciamento de risco já disponíveis para a utilização, indicando características particulares de cada ferramenta, e conseqüentemente quais podem ser utilizadas de acordo com o conhecimento, tamanho das empresas, acesso às informações, etc. Adiante é demonstrada algumas das ferramentas que estão inseridas em tal norma.

*A) Brainstorming:*

Em uma tradução livre pode ser entendido como “chuva de ideias”, seu objetivo é estimular e incentivar diálogos entre um grupo de pessoas conhecedoras para identificar os modos de falhas potenciais e os perigos e riscos associados, os critérios para decisões e/ou opções para tratamento. Sua importância se dá por incluir o estímulo da discussão desde o início, provocando constantemente o grupo em outras áreas pertinentes e a captura das questões que emergem da discussão. Ela pode ser utilizada em conjunto com outros métodos para o processo de avaliação de riscos descritos a seguir ou pode ser utilizado sozinho como uma técnica para incentivar o pensamento criativo em qualquer estágio do processo de gestão de riscos e qualquer estágio (ISO 31010:2018).

*B) Técnica de Delphi:*

A técnica *Delphi* é um procedimento para obter um consenso confiável de opiniões de um grupo de especialistas, a característica principal da técnica é de que os especialistas

expressavam suas opiniões individual e anonimamente e tinham acesso aos pontos de vista de outros especialistas à medida o processo evoluía. Ela pode ser aplicada em qualquer estágio do processo de gestão de riscos ou em qualquer fase de um sistema de ciclo de vida, sempre que um consenso de visões de especialistas for necessário (ISO 31010:2012).

C) *Análise preliminar de perigos (APP):*

A APP é um método de análise simples e indutivo cujo objetivo é identificar os perigos, situações e eventos perigosos que podem causar danos em uma determinada empresa. É mais realizada no início do desenvolvimento de um projeto quando há pouca informação sobre detalhes de procedimentos operacionais e pode muitas vezes ser uma precursora para estudos adicionais ou fornecer informações para a especificação de um planejamento já existente (ISO 31010:2012).

D) *Técnica estruturada "E se" (What if?):*

É um estudo sistemático, baseado no trabalho em equipe, que utiliza palavras ou frases de 'comando' que é usado pelo facilitador dentro da empresa para estimular os participantes a identificar riscos. O facilitador e a equipe utilizam frases padrão do tipo "e se" em combinação com os comandos para investigar como um sistema, item de instalações, organização ou procedimento será afetado por desvios de comportamento e operações normais. Atualmente é amplamente aplicada a sistemas, itens de instalações, procedimentos e organizações em geral. Especificamente para examinar as causas e consequências dos riscos alterados ou criados (ISO 31010:2012).

E) *Checklist:*

É uma lista que ajuda a manter registrado cada ação necessária a ser tomada, cada risco identificado, cada característica associada ao risco, entre outras informações. Além de servir para acompanhamento dos riscos e ver aonde é necessário ocorrer mudanças (ISO 31010:2012).

F) *Análise de causa-raiz (RCA):*

Também podendo ser chamada de Falhas de Causa-Raiz (RCFA) ou análise da perda, a RCA é focada nas perdas dos ativos devidas aos vários tipos de falhas, enquanto a análise da perda está relacionada principalmente às perdas financeiras ou econômicas devido a fatores externos ou catástrofes. É mais utilizada para a avaliação de uma grande perda, além de também poder ser utilizada para analisar as perdas de uma forma mais global com finalidade de determinar onde as melhorias podem ser efetuadas (ISO 31010:2012).

G) *Análise de modo e efeito de falha e análise de modo, efeito e criticidade de falha:*

Técnica utilizada para identificar as formas em que componentes, sistemas ou processos podem falhar em atender o intuito que se era esperado. Ambas análises podem ser aplicadas durante o projeto, além de poder ser aplicadas a processos e procedimentos. Elas podem identificar os modos e efeitos de erros humanos; fornece uma base para o planejamento de testes e manutenção de sistemas físicos; aperfeiçoar o projeto de procedimentos e processos; e disponibilizar informações qualitativas ou quantitativas para técnicas de análise (ISO 31010:2012).

H) Matriz de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA):

Ferramenta utilizada para evidenciar as vantagens e desvantagens tanto internas quanto externa a empresa, levando em consideração uma vista mais ampla. Nela é verificada desde dentro da atividade operacional até a concorrência do setor. Por meio dessa análise é tomada decisões que visam usufruir da melhor maneira possível as vantagens e minimizar de forma eficiente suas desvantagens. Sua utilização se dá a etapa de identificação, no qual o resultado que é conseguido é utilizado em outras etapas (ISO 31010:2012).

I) Matriz de mapeamento de risco:

Técnica que permiti quantificar os riscos que já foram listados anteriormente, atribuindo-o grau de impacto e probabilidades individuais. Ou seja, cada risco possuirá sua chance de ocorrência e impacto na atividade operacional na empresa. Essa ferramenta é utilizada como atitude resposta dos dados gerados em etapas anteriores, nessa ferramenta é possível ver o motivo da necessidade de evidenciar todos os riscos, pois caso tenha sido identificado anteriormente o risco não receberá uma análise e avaliação (ISO 31000:2018).

J) 5W2H:

É uma ferramenta adequada para decompor e analisar, separadamente, cada fase do ciclo produtivo, identificando problemas e apresentando soluções, com o intuito de maximizar a produção. Sua sigla remete às palavras em inglês que, traduzindo ao português, correspondem ao “O quê?” (qual seria ação planejada), “Por quê?” (motivo da ação), “Quem?” (responsável pela ação), “Onde?” (lugar a ser planejado), “Quando?” (tempo de implantação). E com respostas seguindo a ideia de: “Como?” (ideia de colocar em prática), “Quanto?” (valor necessário para investir) (ISO 31010:2012).

K) Redes de *Bayes*:

Elas têm sido utilizadas em uma ampla gama de tópicos: diagnósticos médicos, modelagem de imagens, genética, reconhecimento de voz, economia, exploração espacial e nas poderosas ferramentas de busca na *Web* utilizadas hoje em dia, podendo ser valiosas em qualquer área em que é necessário a pesquisa de variáveis desconhecidas por meio da utilização

de dados e relações estruturais. Além de poder ser utilizada para conhecer relações de causa para obter uma compreensão sobre um domínio de problemas e prever as consequências de intervenção (ISO 31010:2012).

Em resumo, observa-se que cada ferramenta tem as suas características, apresentando formas de aplicação mais simples ou mais complexas, com objetivos distintos, aplicabilidade a depender da fase processo de gerenciamento de risco que se encontra a empresa. Fica a critério de quem for aplicar escolher a ferramenta que melhor se adapte ao seu contexto e, assim, conseguir resultados significantes pós-aplicação.

## **2.5 Estudos anteriores**

Esta seção faz uma explanação de alguns estudos dos últimos cinco anos que serviram de base para formação deste trabalho de conclusão de curso.

Texeira e Alonso (2014) discutiram sobre a importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. Eles evidenciaram com dados do SEBRAE e do BNDES a relevância das MPEs, mostrando a participação no PIB, na sua força de trabalho, a quantidade de empresas que se encaixam em tal grupo e a geração de empregos. Também demonstraram a falta de conhecimento por parte de seus gestores sobre planejamento estratégicos em razão da ausência de oportunidade de aprendizado tornando, assim, o grupo mais sensível às mudanças no mercado em relação às empresas de grande e médio porte. Afirmaram também que o empreendedorismo, por meio dos pequenos negócios se faz agente fundamental para manutenção e desenvolvimento, partindo do contexto local, e, por conseguinte para o nacional, transformando a realidade do País.

Alvarenga (2016) discutiu os problemas enfrentados pelas MPEs do Estado do Maranhão. Por meio de uma pesquisa descritiva foi feita uma coleta de dados sobre MPEs da região e em seguida uma análise de dados. Foi visto que em experiência profissional 67,3% dos empreendedores não possuíam experiência profissional e 37,66% não possuíam experiência anterior no ramo do negócio. Em educação, 56,4% possuíam apenas o 2º grau completo. Na área financeira, 98,94% tinham dificuldades de acesso ao crédito. Em planejamento, 7% não possuíam qualidade e padronização de seus produtos, 83% das empresas não tinham característica de inovação, 81,8% não tinham plano de negócio elaborado e 96,4% não tinham planejamento estratégico. Diante dessas análises o autor sugeriu que fatores como a experiência, a qualificação, a escolaridade e a experiência gerencial contribuíram de forma decisiva para o encerramento das atividades das empresas pesquisadas. Além disso, a falta de apoio contábil e

jurídico também são responsáveis pelo agravamento. É fundamental que o titular de MPEs busque apoio contábil e jurídico em escritórios que sejam geridos por profissionais qualificados e que tenham referência de clientes desses escritórios. Assim, o futuro titular evitará problemas como: pagamento atrasados de impostos; pagamento de impostos incorretamente, etc. Serpa e Silva[a] (2019) verificam a percepção dos microempresários do segmento de secos e molhados que atuam no Município de Dianópolis -Tocantins com relação à utilização de um Plano de Negócio como guia para o desenvolvimento da empresa a curto, médio e longo prazo. Diante de seu estudo por meio de uma coleta de dados por questionário estruturado com questões abertas e fechadas foi notável que a maior parte dos microempreendedores estavam no ramo a menos de dois anos (indo de acordo com os dados do SEBRAE, no qual mostra que a maioria dessas empresas possuem cerca de dois anos de vida) e o percentual de empresas que faliem só tendia a diminuir quanto mais aumentavam o tempo de atuação. Em relação à escolaridade a maioria possui ensino médio completo, também foi visto que a maioria são jovens. Vale destacar que a busca por orientação junto aos órgãos de ajuda para as atividades empreendedoras, como SEBRAE teve expressividade negativa, pois a maioria dos entrevistados não solicitaram nenhum tipo de ajuda.

Silva[b] Alves e Sarmiento (2020) fizeram um estudo de como a gestão empresarial pode favorecer o desenvolvimento local por meio dos pequenos negócios, tendo um impacto positivo, principalmente para pequenas regiões, sendo responsáveis pela economia local. O resultado encontrado foi o aumento da produção de riquezas para o país com a geração de empregos, aumentando a arrecadação de impostos e recursos nos cofres públicos. Esses recursos, se bem aplicados pela gestão, retornam para a sociedade em forma de benefícios a serem aplicados na saúde, educação e segurança, entre outras, fundamentais para a sobrevivência digna em comunidade. O Brasil possui índices crescentes relativos ao empreendedorismo, porém são muitos os empreendedores que atuam na informalidade, vista de forma negativa tanto para o empreendedor, que deixa de adquirir benefícios como a aposentadoria, quanto para o país, que deixa de arrecadar impostos.

Souza (2020) fez um estudo que analisou a incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos corporativos pelo governo federal no Brasil, justificado pelo interesse no gerenciamento de risco vir crescendo de maneira contínua, fortalecido pela difusão de modelos internacionais. Foi aplicada a análise de conteúdo em documentos, entrevistas, normas e palestras, a fim de identificar traços do modelo do Comitê das Organizações Patrocinadoras de *Treadway* (COSO) para Gerenciamento de Riscos Corporativos (ERM), chamado de modelo “COSO ERM”, e do modelo da Organização Internacional de Normalização (ISO), conhecido



como Norma ISO 31000:2009, adotados por sua relevância. Os resultados identificaram que importantes atores exercem pressões para adoção dos modelos internacionais, como os próprios organismos internacionais, associações profissionais e órgãos públicos, em especial aqueles ligados à auditoria governamental. Embora forte influência verificada, a estruturação das normas proporciona a manutenção da autonomia nacional e sua customização no contexto das organizações.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo descrever como a questão de pesquisa foi respondida. Para isso, foram abordados os pontos como: a caracterização da pesquisa e o método de análise.

O estudo foi feito por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, com caráter exploratório, utilizando um levantamento documental de ferramentas de gerenciamento de risco.

#### 3.1 Métodos de Análise

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi preciso quatro etapas na seguinte ordem, necessariamente:

Etapa 1: Levantamento das ferramentas. Compreendeu em elencar com definição, utilidade e a parte do processo que atuam de acordo com a ISO 31000. Essa fase resgatou informações expostas na seção 2.4 que trata sobre o gerenciamento de risco, para então ser elaborado um quadro resumo.

Etapa 2: Captação de informações de empresas na categoria de MPEs e MEI. Essa fase contou com a colaboração do projeto de extensão da UFPB chamado Laboratório de Gerenciamento de risco (LAGER), um projeto da coordenação de atuação de tem como foco disseminar o gerenciamento de risco. Isso porque ele oferece às empresas daquelas categorias, minicursos e, ao final, elaboram relatórios individuais de cada empresa após a conclusão do minicurso, o período de elaboração se deu entre dos meses de abril a dezembro de 2020, posteriormente utilizado para análise. O autor do estudo fez parte do projeto como aluno voluntário, havendo uma maior facilidade de conseguir esses documentos pois participou das apresentações do minicurso oferecido.

Etapa 3: Análise das informações dos relatórios. Essa fase permitiu extrair informações como: o setor de atuação, a categoria da empresa, o nível de conhecimento sobre gerenciamento de riscos, entre outras informações. A amostra foi composta por empresa de: provedor de internet (Bayeux-PB), roupas de (João Pessoa-PB), *marketing* interativo (João Pessoa-PB), confeitaria em loja digital (João Pessoa-PB), loja de artigos para festa (João Pessoa-PB), mercadinho (Bayeux-PB), salgaterias (Bayeux-PB), clínica de psicologia (Araripina-PE) e um escritório de contabilidade (João Pessoa-PB). Tal amostra, permitiu conhecer, por exemplo, as dificuldades e as necessidades desses segmentos, tornando como referência a realidade delas.

Etapa 4: Foi elaborado um resumo do processo de gerenciamento de risco, mencionado na ABNT NR ISO 31000. Em seguida, as ferramentas identificadas como possíveis de serem utilizadas por aqueles segmentos de empresa foram alocadas em cada fase do processo resumido e, por fim foi demonstrado como empregar tais ferramentas na prática. É importante destacar que os critérios utilizados foram:

- Fácil aplicação levando em consideração o tempo a ser gasto para a aplicação da ferramenta;
- Baixo custo a ser gasto para que seja possível a utilização da ferramenta;
- Possível utilização mesmo sem ser profissional da área;
- Manutenção fácil para qualquer indivíduo consegue fazer manutenções na ferramenta para se adaptar ao novo contexto; e
- Possibilidade de reaplicação a qualquer momento pela empresa.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o levantamento das ferramentas e a captação de informações contidas no relatório de cada uma das empresas no qual possuía informações geradas após o contato através do minicurso, foi feita uma análise dessas informações de acordo com a etapa 3 em que, no geral, destaca-se:

- As empresas foram impactadas por problemas no ano de 2020 devido à pandemia, principalmente, dificultando o seu funcionamento e, conseqüentemente, a geração de caixa no período;
- Dentre as empresas apenas uma afirmou que tinha conhecimento sobre gerenciamento de risco e já aplicava em seu estabelecimento, indo de acordo com Serpa e Silva[a] (2019), no qual afirma que boa parte dos microempresários não fazem uso de um plano de negócios para ajudar na gestão e competitividade.
- Houve empresas que após a apresentação do conteúdo aplicaram algumas ferramentas e, posteriormente, entraram em contato com o projeto para a manutenção do processo; evidenciando o início de um ciclo no qual é citado na ISO 31000:2018 em que é possível chegar ao final das etapas e refazer o processo novamente;
- Algumas empresas argumentaram ter dificuldade em relação a própria gestão de recursos, a exemplo da manutenção de reservas de capital. Informação que converge com resultados de Alvarenga (2016), no qual evidenciou a falta de conhecimento em gestão de risco;
- Após terem contato com o projeto tiveram interesse pela chance de, aos poucos, se familiarizarem com o processo de gerenciamento e, assim, conseguirem ter uma melhor gestão de recursos; indo de encontro com o esperado no estudo de Texeira e Alonso (2014) que evidenciou a importância do planejamento estratégico;
- Percebeu-se, também, que as empresas encontraram meios alternativos de gerarem receitas, sendo algumas impulsionadas graças as novas atividades, como o caso de uma empresa do setor de internet cujo o *home office* fez com que ela tivesse sua maior demanda.
- Houve uma notável recomendação repetitiva de algumas ferramentas de gerenciamento de risco pelo LAGER às empresas por atenderem grande parte dos contextos a serem aplicados, além de se adaptarem aos diversos cenários.

A execução da análise da etapa 4 no critério de avaliação “facilidade de aplicação”, as ferramentas *brainstorming*, *checklist* e 5W2H atenderam completamente por possuírem capacidade de implementação nas categorias de MPEs e MEI, de acordo com cada cenário a ser introduzida. Sob esse critério, a implementação da ferramenta FOFA pode demandar tempo para conseguir fazer com que as informações do contexto das empresas tenham uma relação entre si, gerando maior trabalho em sua aplicação. Já, no caso da matriz de mapeamento de risco tal critério tende a não ser atendido, pois apresenta uma forma mais complexa de aplicação por meio da utilização de planilhas e saber interpreta-las, demandando mais tempo, em que outra ferramenta mais simples consegue ter o mesmo resultado.

No tocante ao critério “baixo custo” todas as ferramentas mencionadas atendem positivamente, haja vista não possuir uma alta demanda por recursos financeiros, principalmente, para serem aplicadas.

Em relação a “utilização por pessoas que não sejam profissionais da área” o *brainstorming*, *checklist* e 5W2H atendem o requisito, uma vez que é considerada de fácil entendimento para serem utilizadas mesmo não tendo conhecimento em gerenciamento de risco. Já, a ferramenta FOFA necessita ter um conhecimento no assunto para poder evidenciar as informações e conseguir correlacioná-las para que só assim possa ter um bom resultado após sua aplicação. A ferramenta de matriz de mapeamento também encontra uma situação semelhante, pois é necessário ter conhecimento sobre conceitos de gerenciamento de risco. Além disso, o uso de planilhas é essencial, sinalizando que a aplicação dessa fique impossibilitada.

As ferramentas *brainstorming*, *checklist*, 5W2H atendem ao critério “manutenção simples” as por serem personalizadas a qualquer momento de forma prática e rápida pela empresa. Já, a FOFA e a matriz de mapeamento de risco não passam por apresentarem uma maior complexidade para fazer mudanças. A primeira ferramenta para a manutenção apenas a pessoa ou grupo que a elaborou vai conseguir fazer de maneira fácil, pois é necessário entender como foi aplicada para então fazer algum ajuste. A segunda ferramenta é necessário conhecimento com planilhas para só então seja possível ajustes.

No último critério “possibilidade de reaplicação”, todas as ferramentas passam, porém no caso da FOFA e da matriz de mapeamento de risco existe uma observação a ser feita, pois a empresa que pretender reaplicar vai ter que formular todo o processo novamente.

A execução e análise da etapa 4 está representada no Quadro 2. Nesse, foi destacado os critérios de avaliação e as ferramentas selecionadas após o filtro das ferramentas a serem

aplicadas por MPEs e MEIs em sua atividade operacional de acordo com os critérios estabelecidos.

**Quadro 2** – Síntese das ferramentas de gerenciamento de risco dos relatórios do LAGER

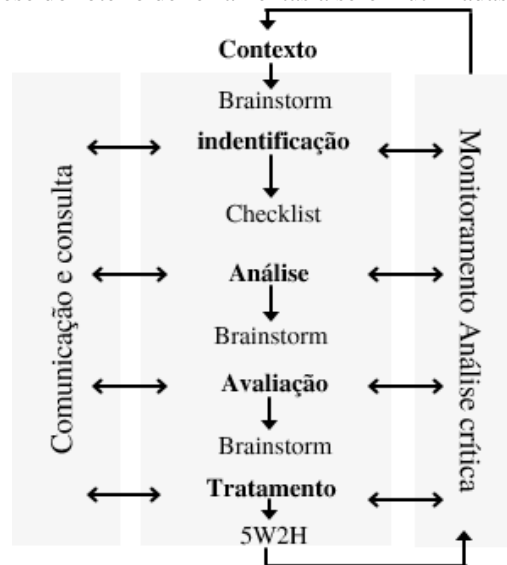
Critérios de avaliação	<i>Brainstorming</i>	FOFA	Matriz de mapeamento de risco	<i>Checklist</i>	5W2H
Facilidade de aplicação	✓	!	✗	✓	✓
Baixo custo	✓	✓	✓	✓	✓
Possível utilização mesmo sem ser profissional da área	✓	!	✗	✓	✓
Manutenção simples	✓	✗	✗	✓	✓
Possibilidade de reaplicação	✓	!	!	✓	✓

Legenda: Atende ao critério ✓; Plausível !; Não atende ao critério ✗.

Fonte: LAGER, adaptado (2021).

É importante destacar que para cada fase do processo de implementação do gerenciamento de risco na empresa, há a utilização de ferramentas específicas. Nas etapas de contexto, identificação e avaliação é recomendada a utilização da ferramenta *brainstorming*. Na etapa de identificação é recomendada a utilização da ferramenta *checklist* e na etapa de tratamento de risco é recomendado a utilização da ferramenta 5W2H, conforme resumido no Quadro 3. Muito embora a norma ISO 31000:2018 não evidencie essa distinção de ferramentas em cada etapa, levou-se em consideração as características, função e adequabilidade para cada empresa, de modo a trazerem bons resultados de forma simples.

**Figura 2** – Síntese do roteiro de ferramentas a serem utilizadas por MPEs e MEIs



Fonte: autoria própria, 2021.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo elaborar um roteiro de gerenciamento de risco que possa ser utilizado pelas MPEs e MEIs, visando facilitar o seu funcionamento como um todo, ou seja, não só para fins de gerenciamento de segurança do trabalho e risco ocupacional como sugerida pela (NR) nº 01. Vale salientar que é necessário ter a conscientização do que é o gerenciamento de risco para que só então seja possível fazer aplicação de outras ferramentas.

Foi feito um estudo das leis e definições que regem as MPEs, os MEIs, o risco e o gerenciamento de risco, em que nesse último foi discutido algumas ferramentas de gerenciamento, evidenciando as suas características.

Como base de referencial teórico foram utilizados cinco estudos em ordem cronológica de 2014 até 2020 que demonstraram a importância desse tema para a sociedade em geral, além de ratificar a preocupação com os problemas enfrentados e a adoção de meios para buscar alternativas de contornar as adversidades.

A metodologia baseou-se em cinco etapas na qual visou buscar ferramentas que se adequassem ao grupo de empresas e microempreendedores. A partir de então houve a seleção das ferramentas que mais foram citadas nos relatórios. Posteriormente, foi feita uma análise individual para ver se cada ferramenta de gerenciamento de risco atendia os critérios como facilidade de aplicação, custo baixo, entre outros. Critérios esse que foram evidenciados a partir da percepção que se obteve nos relatórios. Com isso, foi criado um quadro no qual demonstrou de forma resumida quais as ferramentas que atenderam os critérios completamente, que atenderam de forma razoável e quais não atenderam de nenhuma forma.

Diante do que foi sintetizado, foi possível criar um roteiro indicando quais ferramentas de risco poderiam ser sugeridas para cada etapa do processo de gerenciamento de risco.

Vale lembrar das limitações do estudo por serem apenas as empresas que entraram em contato com o projeto, podendo ter segmentos diferentes que gerassem resultados divergentes.

Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se a aplicação em outra região para fazer uma análise comparativa entre estados e regiões para tentar evidenciar as características que convergem e divergem em relação a este estudo. Além da aplicação do mesmo estudo no mesmo lugar em anos posteriores para atualizar os resultados que passam a ficar obsoletos com o passar do tempo.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Rodrigo Arraes. Study of Factors Contributors to Death of Micro and Small Companies in the State of Maranhão. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 2, p. 106, 2016.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, ABNT NBR ISO 31000:2009, **Gestão de riscos – Princípios e diretrizes**, ABNT, Rio de Janeiro, 2009.

**BARALDI**, Paulo. Gerenciamento de riscos empresariais: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018

BRASIL. Diário oficial da união. **MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.040, DE 29 DE MARÇO DE 2021**. Poder executivo. Acessado em: 07 de abril de 2021

BRASIL. **Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008**. Casa Civil, Acesso em: 13 novembro 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 23 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Acesso em: 13 novembro 2020.

BRASIL. Portal do Desenvolvimento. **Manual de desenvolvimento dos municípios**. 2. ed. CNM/Sebrae. 2012.

CEZARINO, L. O, CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP, 5p. São Paulo. 2007.

CHAPMAN, Chris B.; WARD, Stephen C. **Managing project risk and uncertainty: A constructively simple approach to decision making**. Chichester: Wiley, 2002.

COCHRAN, Augustus B. Small business mortality rates: A review of the literature. **Journal of Small Business Management (pre-1986)**, v. 19, n. 000004, p. 50, 1981.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS/SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Manual de Desenvolvimento dos Municípios**. 2ª Ed. Brasília: CNM/Sebrae, 2012.

Controladoria-Geral da União (CGU). Disponível em:  
<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/1735>

CORSEUIL, Carlos Henrique L.; NERI, Marcelo Côrtes; ULYSSEA, Gabriel. **Uma análise exploratória dos efeitos da política de formalização dos microempreendedores individuais**. Texto para Discussão, 2014.



DA SILVA(b) ALVES, Alinne Amunielle; SARMENTO, Renata Jane Gomes. A gestão empresarial favorecendo o desenvolvimento local através dos pequenos negócios. **Academic Journal of Studies in Society, Sciences and Technologies–Geplat Papers**, v. 1, n. 2, 2020.

DATASEBRAE, Observatório MPE, 2021. Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/\\$File/30586.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/$File/30586.pdf)

DE MEL, Suresh; MCKENZIE, David; WOODRUFF, Christopher. The demand for, and consequences of, formalization among informal firms in Sri Lanka. **American Economic Journal: Applied Economics**, v. 5, n. 2, p. 122-50, 2013.

DE PAZ, J. F.; BAJO, J.; BORRAJO, M. L.; CORCHADO, J. M. A Multiagent System for Web-Based Risk Management in Small and Medium Business. **Highlights in PAAMS, AISC** 89, pp. 9–17, 2011.

ERICHSEN, André; MARTINS, Vera. Análise Temporal da Tendência dos Registros de MEI por Competência. **Produto & Produção**, v. 21, n. 3, 2020.

FAJNZYLBER, Pablo; MALONEY, William F.; MONTES-ROJAS, Gabriel V. Does formality improve micro-firm performance? Evidence from the Brazilian SIMPLES program. **Journal of Development Economics**, v. 94, n. 2, p. 262-276, 2011

FERNANDES, Francisco Carlos; WRUBEL, Franciele; DALLABONA, Lara Fabiana. Gerenciamento de riscos na cadeia de suprimentos de micro e pequenas empresas têxteis: discussão exploratória sobre oportunidades de pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 125-151, 2015.

HILLSON, David. **Effective opportunity management for projects: Exploiting positive risk**. Crc Press, 2003.

HOLMES, Scott & HASWELL, Stephen. Estimating the business failure rate: a reappraisal. **Journal of Small Business Management**. July, 1989, v.27, n.3, p.68 (7).

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. 14971: Medical devices — Application of risk management to medical devices. 3 ed. Geneva: Iso, 2019. 36 p.

ISO / IEC 31010: 2018 (NTE INEN-IEC / ISO 31010 primeira edição setembro 2014) - gerenciamento de risco - técnicas de avaliação de risco de avaliação de risco. Registro oficial nº 190, de 24 de fevereiro de 2014.

ISO, ABNT NBR. IEC 31010-2012: Gestão de riscos-técnicas para o processo de avaliação de riscos. **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**, v. 46, p. 16, 2012.2030.mctic.gov.br/arquivos/Gestao\_Riscos\_Tecnicas\_%20ABNT%20NBR%20ISO-IEC%2031010-2012.pdf

LACORTE, Edson. A microempresa e a empresa de pequeno porte no Direito Brasileiro. In: **Anais do II Congresso de Direito e Administração da UNESP**. Franca, SP. 2006.

LARKIN, Judy. **Strategic reputation risk management**. Springer, 2002

LEAL, Hellen Cristina Rodrigues Saraiva. Mercado de trabalho nas MPes do Brasil de janeiro a setembro de 2020. 2020.

LEAL, Marcelo Mafra. **Processo de Gestão de Riscos no Diário Oficial do Distrito Federal: ISO 31000:2018**. 2019. 188 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Computação Aplicada, Departamento de Ciência da Computação, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, 2006. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Assembleia Legislativa. Constituição (2020). Portaria nº 6.730, de 09 de março de 2020. Aprova a nova redação da Norma Regulamentadora nº 01 - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. (Processo nº 19966.100073/2020-72). **Portaria Sept 6.730 de 09 de março de 2020**. Brasília, DF, 12 mar. 2020. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/portaria-seprt-6730-2020.htm>. Acesso em: 28 nov. 2020.

OLIVEIRA, Luís Martins de. JUNIOR, José Hernandez Perez. **SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.**

PERERA, Angage Anoma Samanahi. Enterprise Risk Management – Internacional Standard and Frameworks, p. 9130, 7 jul, 2019.

PORTAL DO EMPREENDEDOR, MEIs no Brasil. Disponível em:

<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>

SANTOS, Anselmo Luís dos; KREIN José Dari; CALIXTRE, André Bojikian. (Orgs) Micro e pequenas empresas: **mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

SEBRAE- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Unidade de Gestão Estratégica – UGE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**, jul. 2014.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 6.ed. Brasília, DF: DIEESE, 2014.

SERPA, Samanda Araújo; SILVA(a), Josivaldo Alves. OS ASPECTOS PRÁTICOS DO PLANO DE NEGÓCIO: UM ESTUDO NAS MICROEMPRESAS DO SEGMENTO DE

SECOS E MOLHADOS DO MUNICÍPIO DE DIANÓPOLIS, ESTADO DO TOCANTINS.  
**Revista Integração Universitária - RIU** Palmas, v. 13, n.20, p. 81-92, Jul 2019

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION, Office of Advocacy Group (2003). Dynamics of Women-Operated Sole Proprietorships, 1990-1998, Washington, DC 2003

SOUZA, Flávio Sergio Rezende Nunes de et al. Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 59-78, 2020.

SOUZA, W. & QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. Anais do III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário SENPC. São Paulo. Maio 2007, 12p.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Vera Lucia Chaves. **XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA: A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas**. 2014.

WARD, Stephen C.; CHAPMAN, Chris. Project risk management: processes, techniques and insights. 2003.